

## 10.22. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Романова Е.А., магистрант кафедры «Экономика и управление»;  
Волков С.В., к.э.н., доцент кафедры «Экономика и управление»

ФГБОУ ВПО «Волгоградский государственный технический университет»

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)  
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

В данной статье рассмотрены современные методы повышения эффективности управления предприятием химической отрасли на основе внедрения системы сбалансированных показателей, как основы успешного инновационного развития современного предприятия. Обоснована необходимость включения инновационной составляющей в систему сбалансированных показателей.

Рыночные отношения изначально определяют реальную возможность наступления кризисной ситуации на предприятии и реальный риск его банкротства. Нынешнее состояние экономики Российской Федерации тому подтверждение. Исследование ГК «Институт Тренинга – АРБ Про», проведенное на основе анализа данных Международного валютного фонда (МВФ), Trading Economics, Oxford Economics и т. д., показывает, что экономика РФ стагнирует с риском спада в рецессию в 2014 г., основные причины – внутренние:

- в 2013 г. открыто на 166 новых производств меньше, чем в 2012 г., при этом выросло число открытий с участием иностранного капитала, резко сокращается число индивидуальных предпринимателей (ИП);
- бюджеты регионов сбаваются дефицитными (снижение поступлений налога на прибыль);
- в частном и корпоративном секторе недостаточно инвестиций для поддержания прежних темпов роста;
- бюджет обременен социальными расходами, ради них «режут» инвестиционные программы;
- заморозка тарифов естественных монополий – запоздалая и неполная, – в условиях возможной рецессии дополнительно дестимулирует инвестиции;
- идет эскалация кампании по остановке оттока капитала – почти ежедневно происходят отзывы банковских лицензий.

Слово «кризис» переводится с греческого языка как «решение». Впоследствии значение данного термина было расширено и стало применяться в экономических дисциплинах ко всем переменам, воспринимаемым как нарушение непрерывности существующей тенденции. В то же время, по меткому выражению Дж. Кеннеди, слово «кризис», написанное по-китайски, состоит из двух иероглифов: один означает «опасность», другой – «благоприятная возможность».

В экономике кризис разрушает множество наиболее слабых и наименее целесообразно организованных предприятий, отбрасывая устаревшие способы производства и формы организации предприятий в пользу более современных. Общее крушение вовлекает и немало передовых предприятий. Обобщая существую-

щие представления о кризисах [4], можно сделать следующие выводы:

- кризисы неизбежны; это регулярные, закономерно повторяющиеся этапы циклического развития любой системы. Кризисы могут возникнуть и как случайный результат стихийного бедствия, как результат действия (бездействия) государственных контролирующих органов, или как следствие крупной управленческой ошибки;
- кризисы начинаются тогда, когда потенциал прогресса главных элементов системы, в основном, исчерпан и уже родились и начинают борьбу элементы новой системы, представляющие будущий цикл.

По глубине кризисы хозяйствующего субъекта в свою очередь делятся на:

- «кризис для собственников», характеризующийся ухудшением финансово-экономического состояния, которое пока не сказывается на расчетах с кредиторами. Иначе говоря, инвесторы предприятия не получают ожидаемый доход;
- «кризис для кредиторов», характеризующийся несвоевременным или частичным удовлетворением требований кредиторов. Однако в этом случае предприятие все еще является самостоятельно действующим хозяйствующим субъектом, управляемым собственником посредством наемного менеджмента;
- «законодательное регулирование», которое наступает после возбуждения арбитражным судом процедуры банкротства в отношении предприятия-должника [1].

По нашему мнению, наиболее опасный – это первый этап кризиса в силу его малозаметности. Зачастую наемные управленцы «убаюкивают» акционеров рассказами о «временных трудностях» и совершенно упускают из вида (намеренно или из-за недостатка компетентности) стратегические просчеты. Именно о таком кризисе стратегии писал известный российский экономист И. Кац: когда происходят сбои в развитии предприятия, снижается потенциал успеха, ослабевают защитные возможности в конкурентной борьбе, хотя положение предприятия в данный момент может казаться вполне удовлетворительным. Намечающийся разрыв между вероятными и желаемыми результатами может быть ликвидирован лишь путем изменения прежней или принятия новой ориентации (например, выход на новые рынки, технологические инновации), причем процесс, как правило, рассчитан на многие годы [2].

Стратегия определяет, как организация согласовывает собственные возможности с возможностями, предоставляемыми рынком, для достижения своих глобальных целей. Поэтому столь важно определение состояния предприятия; причем особенно важно это для того, кто контролирует ведение дел в данном бизнесе. «Подобно капитану корабля, капитану бизнеса нужна такая система показателей хозяйственной деятельности, которая даст ему информацию о том, как можно наилучшим образом сопоставить состояние дел в его компании в прошлом и в настоящее время, сравнить его с ситуацией на предприятиях наиболее жестких конкурентов» [4].

Помимо критериев, диктуемых обязательной отчетностью, собственникам бизнеса необходимо осуществлять активный и долгосрочный надзор за состоянием дел. Более того, оценка деятельности компании должна быть направлена на определение факторов, которые ограничивают достижения; на выявление проблем, мешающих компании и тормозящих ее развитие (например: нерациональное использование основных фондов, сужение рынка сбыта и т.п.). При этом необходимо использовать различные критерии оценки

и показатели деятельности предприятия, так как ни один из них в отдельности не способен сделать этого.

«Финансовые измерители» необходимы, но не должны быть главными и определяющими, ведь управляющие всегда могут принять решения, которые улучшат некоторые финансовые показатели независимо от их реального воздействия на положение компании. Так, рост прибыли может быть следствием отсрочки капитального ремонта; увеличение продаж – следствием установления цен на уровне себестоимости; увеличение дивидендов – следствием сокращения расходов на природоохранные мероприятия или на научные исследования и разработки. Поэтому эффективная оценка работы менеджмента потребует выйти за пределы бухгалтерских цифр (они, как правило, свидетельствуют о прошлой деятельности); разобраться в особенностях товарных рынков, рынков рабочей силы, производства и в том, что поможет спланировать будущие достижения и исключить неудачи. Поэтому столь важно выяснить положение дел на предприятии до наступления кризисной ситуации, а еще полезнее осуществлять оценку положения дел регулярно [1]. Профилактика лучше лечения (в конечном счете дешевле лечения).

Многие крупные корпорации (Chipset, Inc., компания Hewlett Packard, компания Coca-Cola и т.п.) активно применяют при управления реализацией выбранной стратегии метод сбалансированной системы показателей. Система сбалансированных показателей (ССП, balanced scorecard) позволяет перейти от стратегии организации и целей к совокупности согласованных показателей, которые задают направление для реализации стратегии. Данная система ориентирована на достижение не только финансовых, но и нефинансовых целей (такие как степень удовлетворенности покупателей, квалификация персонала, комплекс природоохранных мероприятий и т. п.), которые тем не менее могут существенно влиять на финансовые показатели. Система сбалансированных показателей позволяет оценить деятельность организации главным образом по четырем аспектам:

- 1) финансы;
- 2) работа с клиентами (потребителями);
- 3) внутренние бизнес-процессы;
- 4) возможности развития и роста (инновационный аспект).

Критерии оценки организации по каждому из аспектов зависят от стратегии компании.

Понятие «система сбалансированных показателей» связано с попыткой согласовать финансовые и нефинансовые оценочные показатели. Так, один отчет может содержать в себе информацию как о краткосрочных, так и о долгосрочных результатах деятельности предприятия, т.е. менеджерам необходимо быть внимательным не только краткосрочным финансовым показателям, таким как прибыль за квартал. Это имеет особое значение в связи с тем, что нефинансовые и операционные показатели характеризуют фундаментальные изменения на предприятии. Положительная динамика нефинансовых показателей может и не привести к росту доходов в краткосрочной перспективе, но может способствовать улучшению экономического климата организации в будущем. Например, повышение степени удовлетворенности потребителей может увеличить объем продаж и прибыль. Путем объединения и согласования финансовых и нефинансовых индикаторов система сбалансированных показателей дает возможность менеджерам проанализировать

одновременно как краткосрочные, так и долгосрочные результаты деятельности организации [9].

Для различных стратегий необходимы адекватные им системы оценочных показателей. В табл. 1 приведены отдельные часто используемые показатели, на которые опирались системы крупных иностранных корпораций [9].

**Таблица 1**  
**ПОКАЗАТЕЛИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В**  
**СБАЛАНСИРОВАННЫХ СИСТЕМАХ ОЦЕНОЧНЫХ**  
**ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

<b>Финансы</b>
Увеличение выручки, операционной прибыли, показатель доли выручки от продаж новых продуктов, показатель валовой прибыли (в процентах), уменьшение затрат по ключевым участкам, добавленная экономическая стоимость (EVA), доходность инвестиций (рентабельность)
<b>Работа с клиентами (потребителями)</b>
Степень удовлетворенности клиента, процент постоянных покупателей, время выполнения заказа покупателя, доля рынка
<b>Внутренние бизнес-процессы</b>
Инновационный развитие: производственные возможности, доля новых продуктов и услуг, время на их разработку и прирост новых клиентов. Основная деятельность: доля годной продукции в произведенной и процент бракованной продукции, время доставки товаров, доля поставок точно в срок, время на подготовительно-заключительные операции, убыток от простоев. Послепродажный сервис: время на ремонт или замену товаров по гарантии
<b>Развитие и рост (инновационный аспект)</b>
Квалификация работников и наличие профессионального образования, степень удовлетворенности работников, непостоянство кадров, доступ к информационным системам, количество процессов с применением современных методов управления, уровень поощрения личной и командной инициативы

Все вышеуказанные проблемы характерны для всех экономических хозяйственных субъектов, в том числе для предприятий химической отрасли. Химической и нефтехимической отраслям принадлежит ведущее положение в экономике РФ. Продукты химической и нефтехимической промышленности используются практически во всех сферах: в машиностроении, в строительстве, в сельском хозяйстве и т.д.

Для предотвращения экономически негативных кризисных явлений на химических предприятиях возможно и необходимо применять ранее рассмотренную систему стратегических сбалансированных оценочных показателей. Но далеко не каждое предприятие способно сразу внедрить у себя эту эффективную систему управления. Важнейшим инструментом механизма внедрения является реинжиниринг и (или) реструктуризация бизнес-процессов предприятия.

Термин «реинжиниринг» и сами принципы перестройки бизнеса с целью переориентации не на «успех» функциональных подразделений, а на процессы, связаны с именами американскими исследователями в области менеджмента: Дж. Чампи и М. Хаммера. Результатом исследований стала их книга «Реинжиниринг корпораций: Манифест революции в бизнесе» [8], вышедшая в свет в 1993 г.

Для того времени выводы ученых были революционными. Основные положения их теории гласят:

- большинство операций, производимых на предприятиях, не имеют никакого отношения ни к увеличению добавленной стоимости продуктов, ни к обслуживанию клиентов, а лишь к поддержанию внутреннего функционирования организаций;

Таблица 2

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ  
РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ**

Цель	Показатели	Действия руководства
<b>Финансы</b>		
Увеличение стоимости акций	Повышение эффективности, в результате чего прогнозируется рост операционной прибыли	Управление неиспользуемыми мощностями и затратами
	Увеличение объемов продаж, в результате чего предполагается рост операционной прибыли и увеличение выручки	Формирование благоприятной репутации и налаживание прочных отношений с клиентами (покупателями)
<b>Работа с клиентами (потребителями)</b>		
Увеличение доли рынка	Мониторинг	Выявление потребностей покупателей, которые пока не удалось удовлетворить
	Процент новых покупателей	Выявление новых целевых сегментов покупателей
Увеличение степени удовлетворенности покупателей	Степень удовлетворенности покупателей	Ориентация и сосредоточение внимания на покупателе при организации продаж
<b>Внутренние бизнес-процессы</b>		
Совершенствование производственного процесса и повышение эффективности	Доля годной продукции в произведенной	Выявление причин сложившейся ситуации и устранение неполадок. Совершенствование процесса производства
Сокращение времени на доставку продукции	Время на доставку	Осуществление реинжиниринга бизнес-процесса
<b>Развитие и рост (инновационный аспект)</b>		
Достижение высокого уровня управления бизнес-процессами	Доля работников в управлении процессами и качеством, повышающих квалификацию	Разработка программ повышения квалификации сотрудников
Приведение в соответствие целей сотрудника и целей организации	Степень удовлетворенности сотрудников	Учет мнения сотрудников в процессе принятия решений и разработка программ для стимулирования командной деятельности
Совершенствование и модернизация процесса производства	Количество значимых усовершенствований и модификаций в управлении процессами	Создание и включение научно-исследовательских групп в процесс производства с целью совершенствования и модификации процессов
Совершенствование природоохранных мероприятий	Снижение количества и опасности отходов производства	Проведение научно-исследовательских работ, направленных на создание современной, эффективной системы очистки опасных отходов

- специалисты узкого профиля, которые профессионально выполняют свой круг обязанностей, не имеют представления о качестве товаров на выходе всего цикла операций производства, частью которого они являлись (т.е. не было какого-то конкретного ответственного лица за конечный результат);
- внутренние транзакции занимали большую часть времени на выполнение заказов: передача этапов работ и информации между отделами, согласование их результатов, осуществление многократного контроля на всех этапах производства и т.д.

В качестве выхода из сложившейся ситуации Хаммер и Чампи предложили теорию, согласно которой организация рассматривается не как совокупность служб и отделов, а как «фабрика бизнес-процессов». В понятие «бизнес-процесс» они вкладывали следующий смысл: «Под «процессом» мы понимаем набор операций, которые, взятые вместе, создают результат, имеющий ценность для потребителя – например, разработку нового продукта» [8]. Термины «бизнес-процесс» и «реинжиниринг» – центральные и основополагающие понятия в концепции ученых. Суть процесса «реинжиниринга» заключается в построении с нуля деятельности уже существующей и функционирующей организации, но с ориентацией непосредственно на процессы, а не на отдельные замкнутые функции [8].

Реинжиниринг меняет и методы работы. Он нацелен на повышение конкурентоспособности компаний за счет реструктуризации производственных процессов, ориентируя их на потребности рынка, и является сложным, длительным процессом, требующим вовлечения в него всех подразделений предприятия и радикальных преобразований в работе.

Реструктуризацию определяют как целенаправленное преобразование технологии производства и управления предприятием, основанное на выборе их конкурентной стратегии в изменяющихся условиях и приводящее к изменению производственной, организационной и информационной структуры. Другими словами, это совокупность мероприятий по совершенствованию структуры и функций управления, преодолению отставания в технико-технологических аспектах деятельности, совершенствованию финансово-экономической политики, повышению эффективности производства, конкурентоспособности продукции и услуг, росту производительности труда [6].

Можно выделить следующие стратегические направления реструктуризации предприятий химической отрасли (табл. 2) в рамках системы стратегических сбалансированных показателей [9] с учетом данных, представленных в табл. 2.

ССП предоставляет менеджеру инструмент для получения желаемых результатов в сложных условиях жесткой конкуренции – условиях, в которых сегодня работают практически все организации. Именно поэтому четкое понимание целей, а также методов их достижения является жизненно необходимым. SSP рассматривает цели и стратегию организации сквозь призму некой всеобъемлющей системы ее деятельности, обеспечивая определенную методикой для создания системы стратегических критериев и системы управления [3]. Основной упор в SSP по-прежнему делается на оценку достижения финансовых результатов, которая дополняется финансовыми показателями деятельности непосредственных исполнителей.

ССП оценивает работу организации на основе четырех групп сбалансированных параметров: финансы, взаимоотношения с клиентами, внутренние бизнес-процессы, а также обучение и повышение квалификации персонала.

С помощью ССП можно не только анализировать финансовые результаты, но и одновременно участвовать в создании новых возможностей и регулировать приобретение нематериальных активов для дальнейшего роста.

Инновационное развитие компаний стало одной из характеристик развития современного общества, которое позволяет привлечь требовательного потребителя, организовать дополнительные источники денежного потока и, в конечном счете, повышение стоимости компании. Среди множества определений термина «инновация» наиболее удачным и полным, на мой взгляд, является следующий: «Инновация – это конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности» [5].

Таким образом, для повышения эффективности управления предприятием химической отрасли рекомендуется внедрение современной системы стратегических сбалансированных оценочных показателей по следующим направлениям:

- финансы. Предполагается оценка прибыльности стратегии. Ключевыми элементами стратегии химического предприятия могут выступать сокращение уровня затрат до минимального и увеличение объема продаж. Кроме того, при анализе финансовой составляющей имеет большое значение какой процент операционной прибыли и прибыли на инвестированный капитал, может быть результатом сокращения затрат и увеличения объемов продаж соответственно;
- работа с клиентами (потребителями). В этом случае мы говорим об идентификации целевого рыночного сегмента и оценке роли компании в этом сегменте. Чтобы у компании была возможность отслеживать свои успехи в данном направлении, целесообразно использовать такие показатели, как доля рынка предприятия в сегменте связи, количество новых клиентов и уровень их удовлетворенности;
- внутренние бизнес-процессы. Это направление предполагает подробный анализ операций, составляющих бизнес-процессы, и способствует достижению высоких результатов как в направлении работы с клиентами (путем повышения уровня обслуживания покупателя), так и в финансовом направлении (путем увеличения уровня дохода акционеров);
- перспектива развития и роста (инновационный аспект). Анализ предприятия в данном контексте ориентирован на определение перспективных направлений развития, в которых имеются потенциальные возможности достижения высокого уровня, что даст возможность в целом сформировать наиболее благоприятные условия для акционеров и потребителей. В направлении развития и роста предприятий химической отрасли следует выделить совершенствование природоохранных мероприятий как имеющих значительное влияние на среду обитания человеческого социума.

ССП раздвигает горизонт целей каждой компании далеко за рамки финансовых показателей. Теперь руководитель имеет возможность определить, как организация работает над созданием стоимости для сегодняшних и будущих клиентов, с одной стороны, и что следует предпринять, для того чтобы расширить внутренние возможности и увеличить инвестиции в персонал, бизнес-системы и процедуры с целью совершенствования своей деятельности в будущем, – с другой. ССП сочетает в себе оценочную характеристику деятельности опытных и заинтересованных участников процесса создания стоимости с финансовыми перспективами, как краткосрочных проектов, так и успеш-

ной долговременной деятельности в условиях жесточайшей конкуренции [7].

## Литература

1. Антикризисное управление: от банкротства – к финансовому оздоровлению [Текст] / под ред. Г.П. Иванова. – М. : Закон и право, ЮНИТИ, 1995. – 320 с.
2. Артеменков Л.И. Оценка бизнеса [Текст] / Л. Артеменков, А. Гуров // Финансовая газета. – 1994. – №13. – С. 6.
3. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] : пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М. : Олимп-бизнес, 2005. – 320 с.
4. Мерзликина Г. С. Оценка экономической состоятельности предприятия [Текст] : монография / Г.С. Мерзликина, Л.С. Шаховская ; ВолгГТУ, Волгоград, 1998. – 265 с.
5. Романова Е.А. Построение сбалансированной системы показателей на основе инновационного подхода [Текст] / Е.А. Романова // Актуальные вопросы экономического развития регионов : сб. матер. II всерос. заоч. науч.-практ. конф. : Волгоград, 13 мая 2013 г. / ВолгГТУ, Каф. МЭиЭТ. – Волгоград, 2013. – С. 92-96.
6. Садчиков И.А. и др. Экономика химической отрасли [Текст] : учеб. для вузов / И.А. Садчиков, В.Е. Сомов, В.А. Балуква. – СПб. : Химиздат, 2007. – 448 с.
7. Фридаг Х.Р. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению [Текст] : пер. с нем. / Х.Р. Фридаг, В. Шмидт. – М. : Омега-Л, 2006. – 267 с.
8. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе [Текст] / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 288 с.
9. Хорнгрен Ч. и др. Управленческий учет [Текст] : пер. с англ. / Ч. Хорнгрен, Дж. Фостер, Ш. Датар. – 10-е изд. – СПб. : Питер, 2005. – 1008 с.

## Ключевые слова

Кризис; стратегия предприятия; реинжиниринг; реструктуризация; сбалансированная система показателей; инновационное развитие.

*Романова Екатерина Александровна*

*Волков Сергей Викторович*

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы обусловлена тем, что химической и нефтехимической отраслям принадлежит ведущее положение в экономике Российской Федерации. Продукты химической и нефтехимической промышленности используются практически во всех сферах: в машиностроении, в строительстве, в сельском хозяйстве и т. д. Однако устаревшие способы производства и формы организации предприятий, зачастую, тормозят процесс их развития и приводят к банкротству. Рыночные отношения изначально определяют реальную возможность наступления кризисной ситуации на предприятии и реальный риск его банкротства. Система сбалансированных оценочных показателей позволяет перейти от целей и стратегии организации к совокупности согласованных показателей, которые указывают направления реализации стратегии. Данная система ориентирована на достижение как финансовых, так и нефинансовых целей, которые оказывают существенное влияние на финансовые показатели. Для предотвращения экономически негативных кризисных явлений на химических предприятиях необходимо применять систему стратегических сбалансированных оценочных показателей.

Научная новизна и практическая значимость. В работе проанализированы современные методы повышения эффективности управления предприятием химической отрасли на основе внедрения системы сбалансированных показателей как основы успешного инновационного развития современного предприятия. Определены стратегические направления реструктуризации бизнес-процессов. Обоснована необходимость включения инновационной составляющей в систему сбалансированных показателей. Даны рекомендации по внедрению современной системы стратегических сбалансированных оценочных показателей по направлениям для повышения эффективности управления предприятием химической отрасли.

Заключение: тема, затронутая авторами, весьма актуальна; статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

*Бельских И.Е., д.э.н., проф. кафедры «Менеджмент, маркетинг и организация производства» ФГБОУ ВПО «Волгоградский государственный технический университет»*

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)  
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)